

## フィットネス企業のビジネスモデル研究 ～隠れた ビジネスモデルを探る～

著者	大木 裕子, 山田 英夫
著者別名	OKI Yuko, YAMADA Hideo
雑誌名	ライフデザイン学研究
巻	15
ページ	45-60
発行年	2020-03
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00011909/">http://id.nii.ac.jp/1060/00011909/</a>

# フィットネス企業のビジネスモデル研究

## ～隠れたビジネスモデルを探る～

The Business Model of Fitness Enterprises :  
Exploring the Hidden Business Model

大木裕子\* 山田英夫\*\*

OKI Yuko, YAMADA Hideo

### 要旨

本稿では、業界大手の総合型フィットネスクラブのコナミスポーツと、中高年女性をターゲットとするカーブスのビジネスモデルを比較し、表面からは見えない、隠れたビジネスモデルを明らかにする。

業界のリーダー企業であるコナミスポーツクラブが、利益率を向上させることに苦戦しているのに対し、カーブスは固定費の削減、回転率の向上、ワーク・ライフ・バランスを重視した人材確保といった隠れたビジネスモデルを構築することで、利益率の高い事業を展開していることがわかった。

顧客や競合企業から見えているビジネスモデルに関しては、同質化される可能性が高く、見えない部分にビジネスモデルの強みを持つ必要がある。持続性のあるビジネスモデルには、見えている部分で顧客やパートナー企業を増やし、見えない所に利益を上げる仕組みを埋め込む必要がある。

キーワード：ビジネスモデル ニッチ戦略 コナミスポーツクラブ カーブス

---

\*東洋大学ライフデザイン学部健康スポーツ学科 教授

\*\*早稲田大学商学学術院 教授

## 1、はじめに

健康への関心の高まりから、フィットネス（スポーツクラブ）業界の市場規模は2017-18年には4,600億円<sup>1</sup>となり、施設数4,375軒、会員数4,193,706人、参加率3.3%で、増加傾向にある。従来からあるジム・教室・プール・ゴルフ練習場・シャワールームなどを一通り備えた大型の総合型フィットネスクラブだけでなく、女性専用、成果志向型、24時間セルフ型、ホットヨガ、ストレッチ専門など、ターゲットを絞った小規模クラブも出現し、フィットネスクラブの形態も多様化してきた。

2018年度の売上高では、成果志向型のRIZAP<sup>2</sup>が、それまで首位を走ってきたコナミホールディングス（HD）のスポーツクラブ事業（2017年までは健康サービス事業）を越えた。一方でコシダカHD傘下の女性専用健康体操教育のカーブスも6位に位置し、新しいタイプのフィットネスクラブが順位を上げてきた（図表1）。

フィットネス業界の市場拡大を下支えしているのは中高年層で、健康意識の高い中高年が会員を継続していることが大きい。例えばルネサンスでは、50歳代以上のフィットネス会員の割合は2017年3月時点で50%となっている<sup>3</sup>。こうした傾向の中で業界の課題は、若者が飽きずに通えるために、ゲーム感覚で楽しめるような映像等を利用した機器の開発<sup>4</sup>や、更なるシニア層の取り込みや、不足している運営スタッフの確保にある<sup>5</sup>。

本稿では、既存の大手フィットネスクラブの代表としてのコナミスポーツと、中高年の女性をターゲットとするカーブスのビジネスモデルを比較し、そこに隠されたビジネスモデルを明らかにする。

図表1 フィットネス業界の売上高ランキング（2017～2018年）

	企業名	事業名	売上高（億円）	シェア(%)
1	RIZAP グループ	美容・健康関連事業	685	19.1
2	コナミ HD	健康サービス事業	660	18.4
3	セントラルスポーツ	（フィットネス事業）	535	14.9
4	ルネサンス	（フィットネス事業）	462	12.9
5	日本テレビ HD	生活・健康関連事業	378	10.6
6	コシダカ HD	カーブス事業	237	6.6
7	東洋	スポーツクラブ事業	181	5.1
8	東急不動産 HD	オアシス事業	171	4.8
9	野村不動産 HD	フィットネス・シニア事業	160	4.5
10	バローHD	スポーツクラブ事業	113	3.2

出所：業界動向サーチ<sup>6</sup>

## 2、先行研究

ビジネスモデルに関する研究は、1990年代半ば以降盛んに行なわれるようになった。過去のビジネスモデルの研究には、大きく四つの流れがあった。

第一の流れとして、ビジネスモデルの定義、ビジネスモデルの構成要素を示す研究が数多く行われた。定義としては、Stewart & Zhao (2000)、Afuah & Tucci (2000)、Magretta (2002)、Thompson & Strickland (2003)、Afuah (2004)、Chesbrough (2006、2010)、Markides (2008)、Teece (2010)などが挙げられる。一方、我国においては國領 (1999、2004)、加護野・井上 (2004)、Itami & Nishino (2010)、川上 (2011)、西野 (2015)などが挙げられる。しかしながら、定義も研究者によってまちまちであった。例えばAfuah (2004)は、ビジネスモデルと利益は直結するとし、ビジネスモデルとは「一言でいうと、儲ける仕組みである」と定義している。

第二の流れとして、ビジネスモデルの構成要素を探究した研究があった。これにはAfuah (2004)、Morris 他 (2005)、梶川・松島 (2005)、Chesbrough (2006)、Markides (2008)、Johnson 他 (2008)、Gassmann 他 (2014)などが挙げられる。ビジネスモデルの構成要素に関しても、定説は未だない。諸研究からは、ビジネスモデルの構成要素として、顧客の特定、顧客への提供価値、利益を上げる仕組みの3つは、共通して指摘されている。

ビジネスモデル探究の第三の流れとして、利益を上げるパターンを類型化する研究がなされてきた。ビジネスモデルの型を列挙したものとして、Slywotzky & Morrison (1997)、Slywotzky (2002)、Johnson (2010)、Gassmann他 (2014)、今枝 (2014)などがあげられる。これらの研究は、型からビジネスモデルを発想する実践的ツールとしては有効であるが、利益を上げるための必要不可欠な要件を、網羅的に列挙しているとは言い難い。

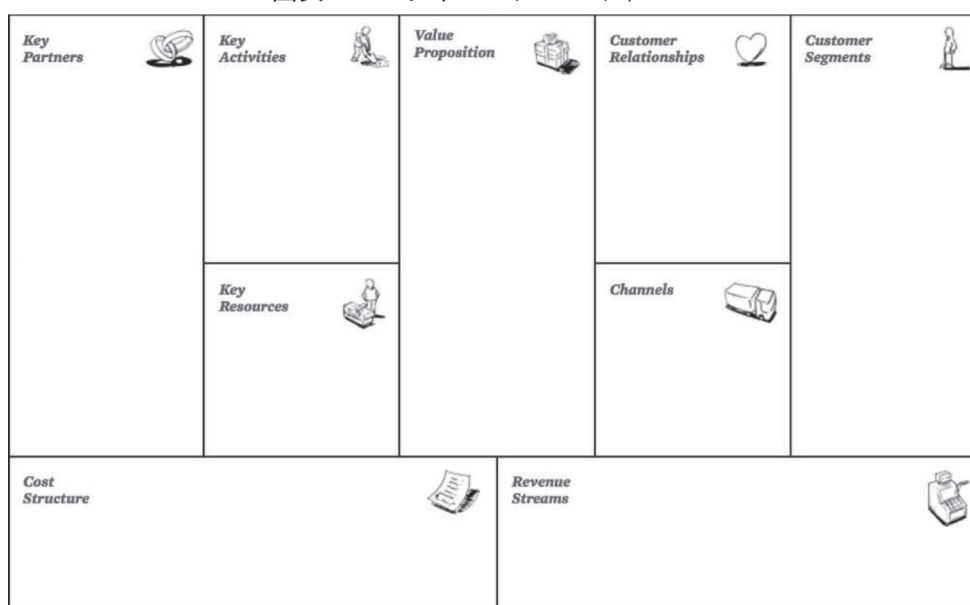
ビジネスモデル探究の第四の流れは、ビジネスモデルを構築するためのフレームワークの探究である (Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005、Osterwalder & Pigneur 2010、川上2013)。代表的なフレームワークとして、Osterwalder & Pigneur (2010)が提案した「ビジネスモデル・キャンバス」が挙げられる。ビジネスモデル・キャンバスのメリットとして、現状の確認・共有する際に全体像を俯瞰できる点、各項目の関連性が確認できる点、複数メンバーでの共有作業が可能、などがあげられる。

図表2に示すようにビジネスモデル・キャンバスは9つのセルに分かれており、中核部分に価値提案が置かれている。大きく分けると、マーケティング (価値提案、顧客との関係、チャネル、顧客)、組織体制・マネジメント (キーパートナー、主要活動、キーリソース)、収入・コスト構造 (収入の流れ、コスト構造) から構成される。マーケティングの要素からは、顧客からの魅力度を示す有効性、組織体制・マネジメントはそれへの実現可能性、コスト構造・収入の流れは、ビジネスとしての持続可能性と考えられる。

これまでのビジネスモデル研究の対象業界は、製造、小売、コンテンツ、農業、物流、サービス、自動車、ネット、移動販売など多彩である (張、2016)。山田 (2013)は、スター・マイカ、ガリバーインターナル、セブン銀行の事例研究から、ビジネスモデルの異なる企業同士の競争である「ビジネスモデル間競争」においても、リーダーに追随されない戦略が有効であることを示したが、こうした「ビジネスモデル間競争」に関する研究は未だ少ない。更に、山田 (2017b)は外部から同じように見えても、成功する企業と失速する企業のビジネスモデルの違いについて着目してきた。

本稿では、ビジネスモデル研究においてこれまで対象とされることが少なかったフィットネス業界の企業のビジネスモデルを捉え、特に外部から見えにくい仕組みに着目して研究を深掘りすることに

図表2 ビジネスモデル・キャンバス



出所：Osterwalder & Pigneur (2010) p.44

する。

### 3、事例研究1 コナミスポーツクラブ

#### ①会社概要

コナミホールディングス株式会社（1969年創業、以下コナミHD）は、現在ではデジタルエンタテインメント事業、アミューズメント事業、ゲーム&システム事業、スポーツ事業を有する企業である。この中のスポーツ事業は、1973年に岩手県に株式会社千葉久友の会として設立された。その後、株式会社ピープルに商号変更し、ニチイ（後のマイカル）からスポーツクラブ事業を譲り受け事業展開してきたが、2001年コナミ株式会社のTOB（株式公開買付）により、コナミ（現在のコナミホールディングス株式会社）の子会社となり、コナミスポーツ株式会社に商号を変更、2019年3月に現在のコナミスポーツ株式会社に改称した。

スポーツクラブ事業ではフィットネス、スイミング・体操・ダンス・サッカー・テニス・ゴルフなどのスクール運営、及びスポーツ関連商品の制作・販売をしている。コナミスポーツは、「コナミスポーツクラブ」「エグザス」「グランサイズ」の3つのブランドを展開しており、2019年3月現在、全国に382店舗（直営182、受託200）、スポーツ事業の売上高は634億円、従業員数は1,168人（他平均臨時雇用者数5,432人）である（図表3）。

#### ②経営状況

コナミスポーツクラブは、総合型のフィットネスクラブのリーダー企業であり、来館回数に応じた続けられる料金プランの設定（図表4）、幼児からシニアまでを対象とした幅広いスクールの展開、スポーツ関連商品の開発・製造・販売を手掛けているなど、全方位型のフィットネスクラブを展開し

図表3 コナミHD、スポーツ事業の業績推移（単位：百万円、人）

	2014年度 (2015.3)	2015年度 (2016.3)	2016年度 (2017.3)	2017年度 (2018.3)	2018年度 (2019.3)
HD連結 売上高	218,157	249,902	229,922	239,497	262,549
営業利益	15,305	24,679	36,359	45,181	50,522
当期利益	9,918	10,516	25,951	30,507	34,196
従業員数	5,048	4,578	4,606	4,706	4,881
他平均臨時雇用者数	7,181	6,201	6,022	5,840	5,511
スポーツ事業 (健康サービス事業) <small>コナミスポーツ株式会社 株式会社コナミスポーツライフ</small>	コナミスポーツ エグザス グランサイズ				
売上高	73,340	71,286	68,648	66,004	63,487
セグメント損益	1,899	2,689	4,224	3,253	2,243
従業員数	1,232	1,136	1,133	1,165	1,168
平均臨時雇用者数	(6,833)	(6,012)	(5,861)	(5,840)	(5,432)

出所：コナミHD 有価証券報告書<sup>7</sup>より作成

図表4 コナミの料金プラン/月（2019年11月時点）（単位：円）

施設カテゴリ	隔週	週 1	週 2	回数制限なし
I	3,850	6,050	7,810	10,340
II	4,290	6,600	9,020	11,440
III	4,840	7,590	11,110	13,750
IV	5,500	8,690	13,530	16,060

出所：コナミスポーツクラブ HP<sup>8</sup>

ている。

平日17時以降と土日祝日を使い放題のU-39、60歳以上が平日の昼間だけ使える「平日昼間プラン」など、利用者の平準化を図るために多様な料金プランも用意しているが、売上は減少傾向にある（図表5）。

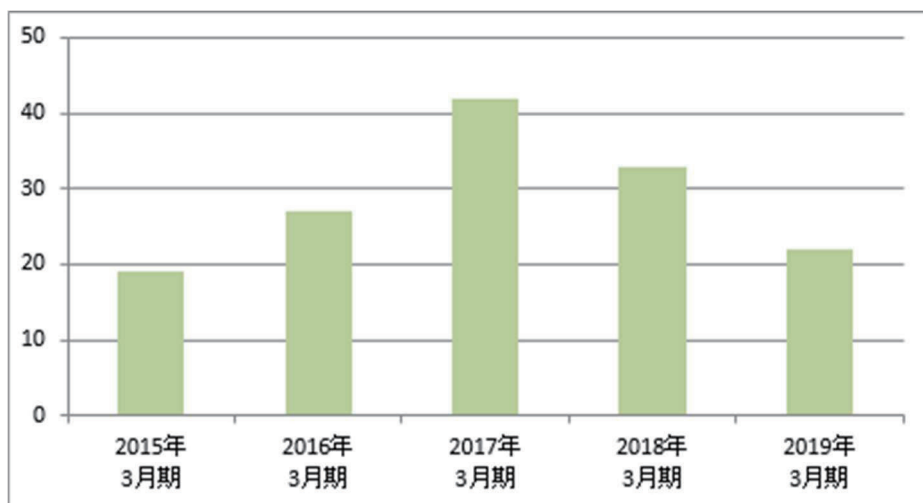
コナミHDの財務データ（2019年3月期）では、売上高当期利益率13.0%、自己資本比率72.9%、総資産利益率9.23%、自己資本利益率12.9%、固定比率61.8%となっている。コナミスポーツクラブのような総合型のスポーツクラブは、多種類のトレーニングマシンや、プール・浴室・ロッカールームなど、固定費が高くなりがちである。固定費比率が高いこともあり、コナミのスポーツ事業の売上高セグメント損益率は3.53%と低水準にある（図表3）。

### ③コナミスポーツクラブのビジネスモデル

コナミスポーツのビジネスモデルの特徴は、コナミという大手企業のブランド力を生かしたメディア露出を生かしたマーケティング戦略にあり、特にスポーツをしている、或いは運動経験のある層を中心に、筋力トレーニングのマシンを充実させ、スタジオレッスンで多彩なプログラムを用意している（図表6、7）。幅広い年齢層をターゲットとしているものの、平日昼間は高年齢層、夜間や週末

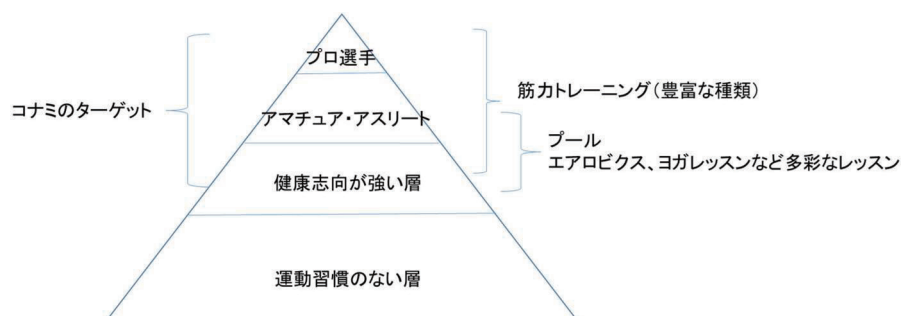


図表5 コナミのスポーツ事業セグメントの損益推移 (単位: 億円)



出所: コナミHD 業績ハイライト<sup>9</sup>

図表6 コナミスポーツクラブのターゲット顧客



出所: 筆者作成

図表7 コナミスポーツクラブのビジネスモデル

キーパートナー	主要活動 トレーニングジム スタジオレッスン プール	価値提案  あなたにぴったりの運動を	顧客との関係  基本的にセルフ	顧客  幅広い層
コナミホールディングス	キーリソース  立地のよい 総合大型店舗		チャネル  店舗 TVCM	
	コスト構造  規模の経済    嵩む固定費    アルバイト多用		収入の流れ  会費収入(ニーズに合わせた料金体系)	

出所: Osterwalder & Pigneur (2010) のフレームワークにより筆者作成

は中年～高齢層が多い。映像を取り入れた最先端のトレーニングマシンのおしゃれなイメージの強いセントラルやティップネスなどと比較すると、年齢層が高いことが特徴である。社員の健康増進のための法人契約企業も多い。

一方で、全方位型のマーケティングをしているため、本格的なアスリートには物足りない。逆に運動習慣のない層には、体育大学や体育会出身のスタッフが多く、少し馴染みにくい。

大型施設の賃貸料に加え、維持管理費やマシンを充実させるための費用が固定費化し、更に、施設の照明やプールやシャワー・浴室など水回りにかかる水道光熱費、多彩なレッスンを開設するための講師料など、大型施設の運営には経費が嵩むため、利益が上がりにくい構造となっている。このため、図表4のカテゴリⅣに属する大型施設では、比較的年齢の高い富裕層をターゲットとしたパーソナルトレーニングに力を入れており、パーソナルトレーナーからの売上マージン約4割<sup>10</sup>も貴重な収入源となっている。

#### ④コナミスポーツクラブの評価

コナミスポーツクラブは、有名スポーツ選手を起用した大掛かりなTV広告や、エンタテインメント事業なども傘下に置くブランド力の高さから、フィットネスクラブの老舗として広く認知されている。1994年に恵比寿ガーデンプレイスの誕生時に、同敷地内にハイグレードな設備をもつスポーツクラブを開設し、少し高級なイメージで顧客満足度の高い充実した施設を持つ店舗も展開してきた。しかしコナミの完全子会社化となった後は、経費削減の圧力もあってか、プロパーの従業員が減り、マシンや施設の老朽化が目立つようになってきている。

マシンの種類や施設は充実しているが、図表3にあるように従業員1,168人に対し、アルバイト5,432人（2019年3月末）と、非正規雇用者の比率が高く、学生などを中心としたアルバイトの接客には不満の声も少なくない<sup>11</sup>。

## 4、事例研究2 カーブス

### ①会社概要

米国に総本部を持つ株式会社カーブスは、マスターライセンス契約により日本での事業展開の権利を得て、2005年に株式会社カーブスジャパンを設立した。フランチャイズによる全国展開により、2007年には全都道府県に出店し、会員数を急速に増やしてきた。2008年にカーブスは株式会社コシダカHDの連結子会社となり、施設数1,912<sup>12</sup>、2018年10月には会員数85万人を突破している<sup>13</sup>。

コシダカHDは、1967年に有限会社新盛軒として設立され、ラーメン店やカラオケボックスを展開してきた企業で、2008年に株式を取得することでカーブスを子会社化し、2010年に株式会社コシダカHDに商号を変更した。2018年には、カーブス事業のグローバル・フランチャイザーである世界総本部の株式を取得し、子会社化した。現在コシダカホールディングスは総合余暇サービス企業として、カラオケ事業、カーブス事業、温浴事業の3事業を中心に展開している。



## ②経営状況

カーブスは、中高年の女性を対象とした健康体操教室で、1回30分間の汗をかかないトレーニングを続けることで、「自分らしく」「美しく」「健康でありたい」女性を応援することをコンセプトとし、スタッフも全員女性である。30分のプログラムは、①脂肪を燃やす有酸素運動、②やさしい筋力運動、③ストレッチから構成されている。会員の89.3%が50歳代以上<sup>14</sup>で、利用者は入会金15,000円、月会費5,700円または6,700円<sup>15</sup>を払っている。

2018年8月期では、コシダカHD全体の売上高当期利益率は7.1%、総資産利益率7.9%、自己資本利益率18.71%であるが、カーブスジャパンについては総資産利益率29.4%、自己資本利益率61.1%<sup>16</sup>と算出されている。カーブス事業では、他にプロテインの販売などを行なうことで、売上を拡大させている（図表8）。

図表8 コシダカHD、カーブス事業の業績推移（単位：百万円、人）

	2014年度 (2015.8)	2015年度 (2016.8)	2016年度 (2017.8)	2017年度 (2018.8)	2018年度 (2019.8)
HD連結 売上高	44,257	51,170	55,283	61,771	65,840
経常利益	4,492	4,699	6,354	8,207	9,562
当期利益	2,098	1,900	3,255	4,426	6,226
従業員数 平均臨時雇用者数	872 (2,216)	1,107 (2,693)	1,142 (2,781)	1,185 (3,069)	1,322 (3,369)
カーブス事業					
売上高	18,649	21,667	23,720	27,933	28,036
セグメント損益	3,856	4,235	4,672	5,345	5,679
従業員数 平均臨時雇用者数 (1日8h計算)	318 (46)	391 (47)	438 (51)	469 (45)	550 (43)

出所：コシダカHD 有価証券報告書<sup>17</sup>より作成

## ③カーブスのビジネスモデル

カーブスのビジネスモデルは、フランチャイズの加盟店によって支えられている。カーブスの初期投資額は2010年時点で加盟料300万円を含み合計1,852万円（物件取得費を含む）で、正社員として3名を雇用、営業日は平日と土曜日（午前）で日曜・祝日は定休となっている。営業時間はおよそ10：00～19：00で、店平均会員数は420人、売上高251万円、売上高営業利益率27.7%で、損益分岐点となる売上高は約153万円と試算されている<sup>18</sup>。

フィットネスクラブのコンビニエンス化は2010年頃からトレンドとなり、フィットネスクラブに通いたくても「料金が安い」「時間がない」「近所がない」などの理由で通えない人たちに、「早い（短時間で済む）」「（家から）近い」「（料金が）安い」「（営業時間が）長い」などの利便性を提供することで、市場を拡大してきた。

カーブスは、3つのM（No men, No Make-up, No Mirror）をなくし、①女性専用、②シャワールームなし、③鏡なしの施設として、男性ばかりか、自分の目も気にせずに運動に集中できる環境を作ってきた<sup>19</sup>。50歳以上の主婦をターゲットとして、週2～3回通える「教室」として、生活圏に近いと

ころに展開し、運動習慣のない<sup>20</sup>中高年の女性を取り込むことに成功した（山田 2017a）（図表 9～11）。

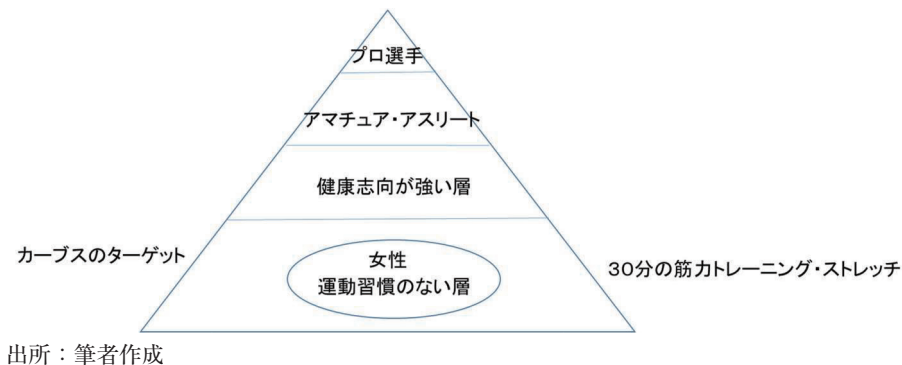
こうしてカーブスは、他社からシェアを奪うのではなく、市場を創造したのである。

一方で、表面から見えにくい所では、①中高年の女性をターゲットとすることで、高い口コミ効果が期待できる点、②主婦はコミュニティを求めており、インストラクターは“個”として会員を扱っている点、などにカーブスの強みを見出すことができる。実際にカーブス入会のきっかけは、紹介が52%と半数以上を占める（山田 前掲書）。

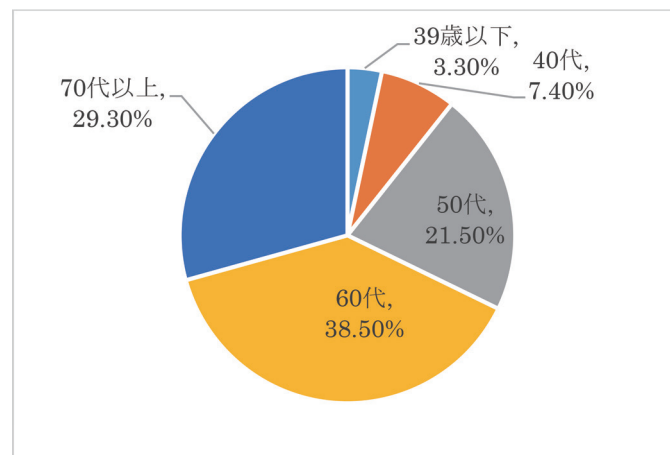
また、30分のトレーニングにより会員の滞在時間を短くし、回転率を上げている点、水周り不要のため普通の空きビルで開業でき、大きな設備投資がいらず固定費が安い点など、カーブスには独自のビジネスモデルが隠されている。

更に、土曜日は半日、日曜・祝日は閉店といった営業時間は、主婦が運動できる時間とフィットしているだけでなく、女性の従業員の採用やワーク・ライフ・バランスの向上にも寄与している。昼休みを13:00～15:00とすることで、シフト制、交替制では実現できないスタッフ全員参加のミーティングにあてられ、サービスの質の向上を図っている。また、アスリートよりもコミュニケーション能力の高い人をスタッフに採用し、接客業、看護師の経験者なども採用している。彼女達は500名近い会員の顔と名前を覚え、「姓ではなく名」で呼んでいる。普段「〇〇ちゃんのお母さん」などとし

図表 9 カーブスの顧客層



図表10 カーブス会員の年齢構成



出所：コシダカHD HP 2018年8月期決算資料より

図表11 カーブスのビジネスモデル

キーパートナー  フランチャイズ	主要活動  エクササイズ	価値提案  近くで、気軽に、 手早く、運動  ↓  美容と健康	顧客との関係 密な コミュニケーション	顧客  運動経験のない 50代以上の女性
	キーリソース  空きスペース フレンドリーな 女性スタッフ		チャネル 店舗 口コミ	
コスト構造  固定費削減（プール、シャワーなし、住宅街近接）			収入の流れ  毎月の会費                      プロテイン等の販売	

出所：Osterwalder & Pigneur (2010) のフレームワークにより筆者作成

呼ばれない中年の主婦層が、スタッフに下の名前と呼ばれ、大事にされている印象を与えている。また会員の口コミで仲間を勧誘してもらうということにより、無駄な広告費をかけないビジネスモデルを構築している（山田 前掲書）。

またカーブスの特徴として、1週間以上顔を出さない会員には、スタッフが電話をかけて、来店を促している。コナミのような従来型のクラブであれば、休眠会員はクラブにとって、会費だけ払って来館しない「金のなる木」であるが、カーブスにとっては、金銭感覚の鋭い主婦層では、休眠は即退会に結びつくことから、リテンションには相当力を入れている。

#### ④カーブスの評価

カーブスは、会員同士の見えない配慮も機能している。カーブスの教室にはマシンが12機とステップボードが12枚あるだけで、最大でも24名しかトレーニングできない。そのため会員が暇な時間に集中しがちと考えられるが、常連客が多いことから、各人が自主的に混雑を避ける時間帯にずらすことで、利用の平準化が図られている（山田 前掲書）。

もっとも、密なコミュニケーションがかえって負担になるケースや、プロテインの購入により高額な支払いとなることなどの不満もあげられている<sup>21</sup>。

これまで満足度の高いサービスの提供により、潜在層を開拓し、カーブスは急速な発展を遂げてきたが、既に全国に1,900以上出店し成長のスピードは鈍化し、一方で専門特化や24時間営業などで差別化を図る競合企業が台頭してきた。現在、カーブスはフランチャイズの出店契約も停止しており、既存の店舗の売上高・利益率を向上させていくことが課題となっている。

## 5、事例から導かれる隠れたビジネスモデルの重要性

以上、既存の大手フィットネスクラブのコナミスポーツと、中高年女性をターゲットとするカーブスのビジネスモデルを比較し、カーブスの隠れたビジネスモデルを明らかにしてきた。2つの企業の

比較から、コスト優位と競争優位に着目した隠れたビジネスモデルの重要性について確認しておきたい。

フィットネス業界では、老舗のコナミスポーツクラブは、業界のリーダーである。フィットネスクラブで重要な継続的会費収入について、大型スポーツクラブは通い放題の月額制としているところが多い中、コナミは回数に合わせて価格設定をしているのが特徴である。しかし、他社の大手スポーツクラブでは、会費を払って来館しない会員が固定費のかかる施設運営を支えていることを考えると、顧客ニーズに合わせた形での価格設定が、コナミの売上を減少させる要因ともなっている。更に、成人検診などでは週2回以上の汗をかく運動が奨励されているのにも関わらず、隔週や週1のプランを提供しており、会員の健康維持とのアンマッチも見られる。

また、人件費削減のために非正規雇用者を多用しているが、顧客との接点となる社員やアルバイトの教育が十分に行き渡らず、トレーニング施設そのものに不満がなくても、接客に不満を感じ、顧客の流出が目立つ。「現場のスタッフこそ顧客をつなぎとめる宝」と考えるカーブスとは、両極である。

もっとも、コナミスポーツクラブが隠れたビジネスモデルを構築していないわけではない。コナミというブランドへの信頼感の高さは、比較的高い会費設定を可能とし、法人契約も多く、ロイヤルティの高い固定層を集めている。こうした顧客との長期的な関係を築きながら、筋力の衰えに悩む人や、本格的なトレーニングをしたい人々をパーソナルトレーニングへと誘導し、会費以外の収入も増やすことで顧客単価を上げ、マージン収入も得ている。

しかし業界一位のリーダー企業として君臨してきただけに、こうした新たなビジネスモデルの構築が後手に回っている可能性もある。

これに対しカーブスは、日本では後発の新興企業として参入してきたため、ニッチを目指す必要があった。そこで着目したのが、運動習慣のない主婦層という新市場を開拓し、コミュニケーションを重視した接客で急成長を遂げてきた。スポーツクラブには必須と思われていたシャワーをなくし、設備投資額や水道光熱費を大きく下げた。水回りがないため普通の空きビルで開業でき、手軽な資金ではじめられるフランチャイズ契約により、急速に店舗を増やしてきた。固定費を著しく安くしたこの仕組みは、フィットネス業界のこれまでの常識を覆すことになった。

また、大手企業が好条件の立地にこだわる中、空き店舗や店舗内スペースを利用することで、一等地ではないがユーザーの近くという、顧客にとっての好立地を実現した。また大手フィットネスクラブのように幽霊会員は作らず、金銭感覚に鋭い中高年女性にとって、退会しにくい環境を作り出している。

カーブスは、「わずか30分で健康を」という手軽さを売りにしているが、実は顧客の回転率を高めることで売上を増やすという、ビジネスの基本を忠実に実現しているのである。

## 5、おわりに

健康というキーワードは、経済産業省や厚生労働省の奨励もあり、追い風の中、多様なフィットネスクラブが誕生し、フィットネス市場は拡大してきた。後発の新興企業にとっては、既存企業がターゲットとしてこなかった層を開拓し、競争する必要がある。顧客や競合から見えている部分は、同質化される可能性が高く、見えない部分にビジネスモデルで真の強みを持つ必要がある。強いビジネス

モデルに必要なのは、見えている部分で市場への参加企業や顧客を増やし、見えない所に自社が儲かる仕組みを埋め込む事と言える。

## 謝辞

本研究はJSPS科研費JP19K0815（代表：山田英夫）の助成を受けたものである。

## 注)

- <sup>1</sup> 健康産業新聞（日本生産性本部「レジャー白書2018」生産性出版による）  
業界動向SEARCH.COMによれば、市場規模は3,582億円、伸び率+7.3%、収益性+5.9%と試算されている。  
<https://gyokai-search.com/3-club.html>（2019.9.3参照）
- <sup>2</sup> 急激な買収を進めてきたRIZAPは2019年3月期決算で純損益193億円の赤字となったことから、今回の事例研究では取り上げない。
- <sup>3</sup> 東洋経済online 常盤有未「『若者のフィットネス離れ』は、こう攻めろ」 2017年8月19日  
<https://toyokeizai.net/articles/-/185088?page=3>（2019.9.3参照）
- <sup>4</sup> 東洋経済online 同上
- <sup>5</sup> 健康産業新聞 前掲書
- <sup>6</sup> SEARCH.COM <https://gyokai-search.com/3-club.html>（2019.9.12参照）  
セントラルスポーツ、ルネッサンスについては連結での業績、それ以外は、企業内の該当事業の売上高を抽出している。
- <sup>7</sup> コナミホールディングス株式会社「有価証券報告書」2014年～2018年度
- <sup>8</sup> コナミホールディングス株式会社ホームページ <https://www.konami.com>
- <sup>9</sup> コナミホールディングス株式会社ホームページ 業績ハイライト スポーツ事業売上高  
<https://www.konami.com/ir/ja/financialinfo/sales.html>（2019.11.1参照）
- <sup>10</sup> 東洋経済online「その値段は妥当？『高額ジム』運営のからくり」 2017年6月3日  
<https://toyokeizai.net/articles/-/174200?page=3>（2019.11.3参照）
- <sup>11</sup> みんなの評判ランキング <https://minhyo.jp/konmaisportsclub>（2019.11.17参照）コナミスポーツに関する256件のうち、過去1年間（2018.11.17-2019.11.18）の口コミは71件、うち肯定的7件（9.8%）、中立11件（15.5%）、否定的53件（74.6%）であった。代表例を掲載。  
「店舗によりけりだが、設備が古い。それでいて利用料金が高い。高すぎる。」（たかさん 投稿日：2019.10.05）  
「プログラムはまあまあ充実している。インストラクターのレベルも高い。施設も清潔感がある。カウンターにいるスタッフのほとんどが目を見て挨拶できない。接客の教育を向上していただきたい。」（ドギーマンさん 投稿日：2019.07.25）  
「夜マシンジムにいる男のスタッフ、仕事しないでスタッフ同士でおしゃべりばかり。」（ちーちゃんさん 投稿日：2019.07.18）  
「料金が値上げされるにつれスタッフの質とサービスは悪くなっていく。祝日は優良プログラムばかり。お風呂も前より汚い。大阪は他人の噂話と場所争いばかりで雰囲気はよくない」（とくめいさん 投稿日：2019.09.29）  
「スタッフの人はお気に入りの会員としゃべっているだけで、本当に指導すべき人はほったらかし。」（とくめいさん 投稿日：2019.04.18）  
「マシンが古く、数が少ない。ロッカーが古く鍵がかからない。」（とくめいさん 投稿日：2018.12.18）
- <sup>12</sup> 2018.8決算資料 <https://pdfirpocket.com/C2157/PMgI/cQ1S/LCsp.pdf>（2019.9.3参照）
- <sup>13</sup> カーブス HP 会社概要 <https://www.curves.co.jp/company/history/>（2019.9.3参照）
- <sup>14</sup> コシダカHD 2018.8期決算資料



- <https://pdfirpocket.com/C2157/PMgI/cQ1S/LCsp.pdf> (2019.9.3参照)
- <sup>15</sup> カーブス HP <http://www.curves.co.jp/faq/> (2019.9.3参照)
- <sup>16</sup> 「カーブスジャパン 売上高と業績推移のグラフで財務諸表の内訳を比較分析 2018」2019年7月14日 <https://gurafu.net/jpn/curves> (2019.9.3参照)
- <sup>17</sup> 株式会社コシダカホールディングス「有価証券報告書」2014年～2018年度
- <sup>18</sup> 日経メッセ 連載コラム 第29回 フィットネス業界 2011年4月29日 <https://messe.nikkei.co.jp/fc/column/market/81834.html> (2019.9.3参照)
- 「事例研究 カーブスのビジネスモデル、フランチャイズの利益→カーブスオーナーの初期投資額」<https://matome.naver.jp/odai/2134915437472325001> (2019.9.3参照)
- <sup>19</sup> 日経メッセ 連載コラム 前掲書
- <sup>20</sup> 山田 (2017a) によれば、「カーブスの現顧客の中で、過去5年以内に他のフィットネスクラブに在籍していた人は5%未満であり、ほとんどが運動をしていない人である。カーブスによる入会前調査では、「27%が全く運動していない」「51%がほとんど運動していない」で、両者を足すと8割弱が運動習慣のない人であった。さらに運動していた22%を対象に運動の中身を尋ねると、「8割以上が軽いウォーキング」と回答している。すなわちカーブスの顧客は、スポーツを趣味としている層とは、全く違うのである。」<https://diamond.jp/articles/-/130679?page=2> (2019.9.3参照)
- <sup>21</sup> みんなの評判ランキング <https://minhyo.jp/curves> (2019.11.17参照)
- カーブスに関する411件の口コミのうち、年間過去1年間(2018.11.17-2019.11.18)の口コミは239件、うち肯定的33件(13.8%)、中立62件(25.9%)、否定的144件(60.3%)であった。代表例を掲載。
- 「整体師をしています、来るたびに筋肉の状態が良くなっていて、そのお客さんからカーブスのことを聞いて体験に行きました。油圧式の機械で動きは簡単、痛めることなく鍛えることができました。知識があり運動が大好きな人なら本格的なジムでもいいかもしれませんが、正しい知識がない人、続かない人はカーブスはとてもいい体操教室だと思います。」(まゆさん 投稿日：2019.10.26)
- 「10日休んだら3回電話が来ました。入会5回目まで友達紹介聞かれました。…良いところもあるのですが皆さんの言う通り友達紹介とプロテインは当たり前のように声をかけてきます。」(おあきさん 投稿日 2019.10.13)
- 「昨年、カーブスの西宮鳴尾店に83歳の母が健康のために通いました。スタッフの方々がとても親切で、下の名前で呼びかけてくれると喜んで行っていました。数か月して、通うのをやめたというので聞いてみると、プロテインだけ？商品を買わされたそうなのです。」(よしさん 投稿日：2019.10.10)
- 「立川市のカーブスに通ってます。システムが気に入っていますが、他の方も書いている通りカーブスへの勧誘を利用者の私たちがさせられます。」(とくめいさん 投稿日：2019.10.09)
- 「自宅から近く歩いて行ける距離で予約なしでいいかな？と思い入会しましたが、運動してストレッチをしているとコーチがべったりと付き友達を紹介して欲しいとしつこすぎる。」(プロテインは嘘さん 投稿日：2019.09.30)
- 「コーチの笑顔や元気に元気をもらえ沈んだ気分が晴れる。マシーンの使い方も丁寧に教えてくださる。それに身体が引き締まる。入会して4ヶ月。楽しみに通っています。」(ピーターさん 投稿日：2019.05.10)

## 参考文献

- Afuah, A. & Tucci, C. L. (2000) *Internet business models and strategies: Text and cases*, New York: McGraw-Hill.
- Afuah, A. (2004) *Business models: A strategic management approach*, New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010) "How to Design A Winning Business Model", *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp.100-107. (中島聡子訳 (2011)「優れたビジネスモデルは好循環を生み出す」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 Aug, pp.25-37).
- Chesbrough, H. (2006) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Boston: Harvard Business School Press. (栗原潔訳 (2007)『オープンビジネスモデル：知財競争時代のイノベーション』 翔泳社).



- Chesbrough, H. (2010) "Business Model Innovation : Opportunities and Barriers", *Long Range Planning*, Vol.43, pp.354-363.
- 張輝 (2016) 「日本におけるビジネスモデル研究の現状に関する序説的考察：事業構想の視点を踏まえて」『MBAジャーナル』 Vol. 16, No.1, pp.30-41.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator : 55 models that will revolutionise your business*, Harlow, UK : Pearson Education. (渡邊哲, 森田寿訳 (2016) 『ビジネスモデル・ナビゲーター』翔泳社).
- 今枝昌宏 (2014) 『ビジネスモデルの教科書：経営戦略を見る目を養う』東洋経済新報社.
- Itami, H. & Nishino, K. (2010) "Killing Two Birds with One Stone", *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 364-369.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008) "Reinventing Your Business Model", *Harvard Business Review*, Dec., pp.50-59. (関 美和訳 (2009) 「ビジネスモデル・イノベーションの原則」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』 Apr. pp.40-56).
- Johnson, M. W. (2010) *Seizing the White Space : Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Boston : Harvard Business School Press (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略：ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』 阪急コミュニケーションズ).
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣.
- 梶川裕矢・松島克守 (2005) 「ビジネスモデルに関する研究動向の調査」『ビジネスモデル学会論文誌』 Vol.4-1.
- 川上昌直 (2011) 『ビジネスモデルのグランドデザイン』中央経済社.
- 川上昌直 (2013) 『儲ける仕組みをつくるフレームワークの教科書』かんき出版.
- 國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社.
- 國領二郎 (2004) 『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社
- Magretta, J. (2002) "Why business models matter", *Harvard Business Review*, 80 (5), pp.86-92. (村井章子訳「ビジネスモデルの正しい定義」『Diamond Harvard Business』2002年8月号, pp. 123-132).
- Mahadevan, B. (2000) "Business models for Internet - based e - commerce", *Long Range Planning*, 43 (2-3), pp.247-261.
- Markides, C. C. (2008) *Game Changing Strategies : How to Change New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*, New Jersey : John Wiley & Sons.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005) "The entrepreneur's business model : toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, No.58, pp.726-735.
- 西野和美 (2015) 『自走するビジネスモデル —勝ち続ける企業の仕組みと工夫』日本経済新聞出版社.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005) "Clarifying Business Models : Origins, Present, and Future of the Concept", *Communications of the Association for Information Systems*, 15, pp. 11-40.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey : Wiley.
- Slywotzky J.A. & Morrison, D.J. (1997) *The Profit Zone : How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*, New York : Time Business. (恩蔵直人・石塚浩訳 (1999) 『プロフィット・ゾーン経営戦略』ダイヤモンド社).
- Slywotzky J.A. (2002), *The Art of Profitability*, New York : Warner Business. (中川治子訳 (2002) 『ザ・プロフィット：利益はどのように生まれるのか』ダイヤモンド社).
- Stewart, D. W. & Zhao, Q. (2000) "Internet marketing, business models and public policy", *Journal of Public Policy and Marketing*, 19, pp. 287-296.
- Teece, D.J. (2010) "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, 43, pp.172-194.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2003) *Strategic Management Concepts and Cases*, New York : McGraw-Hill.

- 山田英夫 (2013) 「ビジネスモデル間競争の戦略定石」『早稲田国際経営研究』第44号, pp.61-78.
- 山田英夫 (2017a) 「フィットネスのカーブス、幽霊会員をつくらずに収益を生む『逆転の発想』」DIAMOND online, 2017.6.6 <https://diamond.jp/articles/-/130679> (2019.9.10 参照).
- 山田英夫 (2017b) 『成功企業に潜むビジネスモデルのルール』ダイヤモンド社.
- Zott C., Amit, R. & Massa, L. (2011) "The Business Model: Recent Developments and Future Research", *Journal of Management*, 37 (4), pp.1019-1042.

The Business Model of Fitness Enterprises :  
Exploring the Hidden Business Model

OKI Yuko, YAMADA Hideo

**Abstract**

The purpose of this article is to clarify the hidden business model of two specific fitness enterprises by comparing Konami Sports Club, which is the leader of the industry, and Curves, which is an emerging company and targets mostly middle or high-aged women. The business model that is visible to the customers and competitor is easily imitated, therefore it is essential to have a strong invisible business model. Sustainable business models also need to embed a profit mechanism in the invisible part and increase the number of customers and partner companies in the visible part.

**Keywords** : Business model, Niche strategy, KONAMI sports club, Curves